



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO do TURISMO NO
ESPAÇO RURAL – CASO DE MIRANDELA

PAULA ALEXANDRA DINIS TEIXEIRA BELEZA

OUTUBRO – 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO do TURISMO NO
ESPAÇO RURAL – CASO DE MIRANDELA**

PAULA ALEXANDRA DINIS TEIXEIRA BELEZA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR ABÍLIO ZACARIAS

OUTUBRO – 2019

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação representa um enorme desafio pessoal, enquanto experimentação numa área de formação completamente diferente da minha formação académica de base e, nessa circunstância, importa sublinhar e agradecer o apoio que recebi ao longo dos últimos meses.

Primeiramente, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Abílio Pires Zacarias, que aceitou trabalhar comigo na execução deste tema e desta dissertação. Com o seu apoio foi possível executar o tema que tinha em mente, com uma orientação impecável e capaz de resolver todas as dificuldades que se foram colocando. Muito obrigada pela paciência e pela dedicação. Gostaria de agradecer também a todos os professores do ISEG que lecionaram as aulas de mestrado durante os últimos dois anos e que, de uma maneira ou outra, influenciaram o meu interesse na área da gestão, resultando ulteriormente na concretização deste trabalho.

Ao Sr. Carlos Meireles, à Dra. Engenheira Luísa Belchior e à Dona Susana Campos, muito obrigado pela disponibilidade e pela confiança, e também por toda a dedicação empregue na gestão dos seus empreendimentos, com o derradeiro objetivo de colocar Mirandela no mapa, enquanto destino turístico de qualidade, repleto de qualidades e com um enorme potencial ainda por explorar. Desejo todo o sucesso aos empreendimentos de Turismo em Espaço Rural em Mirandela.

Um grande abraço a todos os meus amigos que não me deixaram desistir, por toda a paciência para me ouvirem, por toda a partilha de experiências na simultaneidade da elaboração das nossas dissertações. Obrigada por acreditarem sempre em mim.

Por fim, Pai e Mãe, um obrigada gigante por me ajudarem sempre que precisei, por sugerirem sempre formas diversas de resolução de problemas e por ficarem sempre do meu lado. Espero conseguir retribuir todos os esforços que fizeram para eu chegar aqui. Muito obrigada.

RESUMO

Em 2019, Portugal foi considerado, pelo terceiro ano consecutivo, o melhor destino turístico europeu. Também por isso, a entrada de turistas não residentes em Portugal, no ano passado, voltou a bater recordes – 22.8 milhões de pessoas, mais 7,5% do que em 2017. No mesmo período, foi a região Norte que registou o maior crescimento de dormidas face ao ano anterior, e o Turismo no Espaço Rural (TER), como segmento de alojamento, cresceu mais do que o segmento de hotelaria, apesar daquele continuar a ser o menor segmento. O Norte de Portugal é a principal das sete regiões nacionais do TER, representando em 2018, 37,8% dos estabelecimentos e 35,3% das camas, tendo sido a região com maior procura – 30,1% do total das dormidas deste segmento.

Neste contexto, importa conhecer melhor a realidade do TER no Norte do país. Por isso, pretende-se com o presente trabalho identificar os fatores críticos de sucesso, riscos e potencialidades para o desenvolvimento de produtos e serviços turísticos atrativos em áreas rurais, nomeadamente em Mirandela, Trás-os-Montes. Para isso realizou-se uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas aos representantes das melhores práticas de turismo rural desta região. Com esta análise, procura-se contribuir para a compreensão do desenvolvimento e gestão do turismo rural. Os resultados indicam que a focalização no produto, nomeadamente com o objetivo de oferecer sempre instalações de qualidade, atendendo aos padrões ambicionados pelo cliente, no conhecimento, baseando todas as experiências do hospedeiro na prestação de serviços personalizados, que consagrem a amizade e a proximidade entre este e o hóspede, bem com a promoção, com especial destaque para a vertente digital, parecem ser três fatores-chave de sucesso para superar possíveis obstáculos no desenvolvimento do turismo rural.

Palavras-chave: Turismo no Espaço Rural, Gestão Estratégica, Estudo Qualitativo.

ABSTRACT

In 2019, Portugal was considered, for the third year in a row, the best European tourist destination. For that motive, the entrance of nonresident tourists in Portugal, has set new records last year – 22.8 million people, 7,5% more than in 2017. On that same period, it was the North region that registered the biggest growth regarding the average stay in an establishment, when compared with the year before, and Rural Tourism, as a segment of accommodation, has grown more than the hotel establishments, even though it's still the smaller segment.

The North of Portugal is the main region out of the seven national regions for Rural Tourism, embodying 37,8% of all establishments and 35,3% of all lodging capacity in 2018, having been the region with the most demand – 30,1% of all stays in this segment.

In this context, it's important to know the Rural Tourism reality in the north of the country. For that reason, this paper aims to identify the critical success factors, risks and potentiality of the development of touristic products and services in rural areas, namely in Mirandela, Trás-os-Montes. To accomplish that, a qualitative research has been conducted, by using interviews directed to the representatives of the best practices of rural tourism in the region. With this analysis, the main purpose is to contribute to the understanding of the development and management of rural tourism. The results show that the emphasis on the product, specifically with the ambition of always offering quality installations, given the standards required by the client; the knowledge, building every experience of the host in the service provision, that enhance the friendship and familiarity between the latter and the guest; as well as the promotion, with special attention on the digital strand, seem to be the three key success factors in order to overcome possible difficulties in the rural tourism development.

Keywords: Rural Tourism, Strategic Management, Qualitative Study.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. Turismo no Espaço Rural	4
1.1.1. Conceitos: Turismo Rural e Turismo no Espaço Rural	4
1.1.2. Impacto do Turismo Rural	8
2.2. Estratégia no Turismo	9
2.1.2. Conceitos: Estratégia e Planeamento estratégico	9
2.2.2. Análise estratégica	12
2.2.2.1 Métodos de análise estratégica	13
2.3. Delimitação do destino turístico de Mirandela	15
2.3.1. Análise do ambiente externo na Região das Terras de Trás-os-Montes	15
2.3.2. Caracterização do Turismo na Região das Terras de Trás-os-Montes	16
3. METODOLOGIA	21
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
4.1. Casos de estudo	23
4.2. Fatores Críticos de Sucesso e Análise SWOT	26
5. CONCLUSÕES	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS	40

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

TABELA I: Recursos e capacidades turísticas na região de Trás-os-Montes	12
TABELA III: Indicadores dos estabelecimentos turísticos e capacidade de alojamento	19
TABELA IV: Indicadores dos estabelecimentos de alojamento turístico	19
TABELA V: Indicadores de hóspedes e dormidas	20
TABELA VI: Dados sobre os empreendimentos selecionados	21
TABELA VII: Empreendimentos e respetivo gestor, local e duração da entrevista e nº de vezes de contato com o entrevistado	22
TABELA VIII: Análise SWOT aplicada aos casos de estudo	29
FIGURA 1: Densidade populacional e população residente na Região Norte	15

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho procura investigar, através da problematização de uma demografia empresarial selecionada, quais os fatores críticos que determinam o sucesso ou o insucesso das entidades responsáveis pelas infraestruturas no setor do Turismo, em particular no Espaço Rural (TER), oferta turística na qual as regiões interiores do país mais apostam. A exposição destes casos de estudo, situados na cidade de Mirandela, no coração de Trás-os-Montes, pretende contribuir para o tema com a apresentação de um concelho com poucas ou quase nenhuma observações, de forma a concluir: (i) por um lado, até que ponto o planeamento estratégico das entidades em questão, ainda que num patamar mais pequeno e familiar, recolhe e aplica fatores de sucesso generalizados à realidade prática e; (ii) por outro lado, de que modo podem contribuir para a uniformização estratégica na abordagem ao negócio do TER, especialmente em áreas rurais de maior carência, com novas perspetivas de fatores de sucesso.

O resultado deste trabalho passa pelo tratamento de entrevistas realizadas a uma seleção de entidades com diversos cenários, dentro das modalidades de TER consideradas pelo legislador português, para o registo de fatores lineares ao desempenho da entidade, de forma a entender o que está na origem do sucesso ou insucesso do negócio, e de que forma como podem ser aplicados a outras entidades da mesma natureza.

O problema incontornável do tema selecionado para este trabalho passa pela integração do Turismo em Portugal. Apesar de aparentar ser uma tarefa elementar, o desenvolvimento e exposição do Turismo carecem de incorporação adequada nas realidades físicas, em todas as regiões do país, como é possível denotar pela diferença de economias locais no mesmo setor. Por este motivo, o principal escopo da presente investigação passou pela observação e compreensão de uma realidade em concreto, no concelho de Mirandela, um centro urbano médio localizado em Trás-os-Montes – a familiaridade da região constituiu-se, certamente, como uma vantagem para a elaboração do trabalho, mas, acima de tudo, apelou à reflexão sobre as realidades mais próximas, para perceber de que forma é que todos estes problemas confluem e afetam o nosso quotidiano, muitas vezes sem sequer se dar por isso.

A falta da integração do Turismo gera, inevitavelmente, disparidades na alocação e aproveitação dos recursos destinados para esse fim, e urge a uma integração horizontal, materializada num *lobby* transmontano, ou até mesmo nordestino, junto do poder político.

A voracidade com que o setor do Turismo se assentou em Portugal é incontestável, marcando atualmente a sua presença no PIB português em proporções crescentes de 8,2%¹. Apesar dos números estonteantes, quem não tem “sol e mar” regista valores de crescimento ligeiramente diferentes, com janelas temporais consideravelmente mais distantes.

Entre as fragilidades do Turismo, e a nível regional, é ainda possível encontrar dificuldades tão determinantes como a falta de especialização no setor ou a incapacidade de apoio aos promotores turísticos. A inexistência – sem consequente aplicação e integração – de uma estratégia de desenvolvimento comum para o setor turístico poderá estar na origem da incapacidade de as regiões interiores se afirmarem como destinos de referência. Os seus produtos turísticos, grandemente concretizados em modalidades do Turismo no Espaço Rural, compelem a uma urgência de reestruturação, passando pela inserção e reforço de tecnologias e pelo encorajamento do tecido empresarial, estimulado por iniciativas culturais e académicas. Acima de tudo, compele a uma observação: é necessário identificar as lacunas – e também os sucessos – das regiões em questão, entender o que ainda falta fazer; estudar as envolventes de empreendedorismo e compreender quais são os obstáculos à fruição e expansão dos negócios.

Questões centrais

O núcleo problemático deste trabalho vem-se, assim, desdobrando em várias camadas, com vários outros problemas em apenso. Todavia, a postura adotada foi a da observação ponderada antes de qualquer outra ação, com ponto de partida no que ainda falta entender, dentro da camada mais elementar: como é que os negócios do TER subsistem? Porque é que não se regista um maior crescimento dos negócios?

Deste modo, e para a realização da presente dissertação, assentou-se um primeiro objetivo nuclear: proceder ao levantamento dos fatores críticos de sucesso no setor do Turismo no espaço rural, partindo dessa observação para exemplos num concelho em estudo, o de Mirandela. A partir do estudo proposto, as conclusões registadas verificarão – ou não – a correlação entre aquelas que são consideradas condições imprescindíveis e o sucesso efetivo e material do empreendimento. Para a execução de toda esta investigação, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- Realização de entrevistas aos gestores dos empreendimentos existentes em Mirandela;
- Estudo e caracterização de três casos em Mirandela.
- Levantamento e delimitação dos fatores críticos de sucesso no turismo no espaço rural;

¹ Desempenho turístico, em [Turismo de Portugal](#).

- Categorização dos fatores críticos de sucesso, por forma a entender qual a sua ordem de relevância.

Estrutura do trabalho

Na *Introdução*, é exposto o tema de estudo e de que forma foi estruturado, tendo em conta os objetivos inicialmente apresentados.

O capítulo *Revisão de Literatura* desdobra-se primeiramente no subcapítulo, *Turismo no Espaço Rural*, onde se começa por assentar conceitos fundamentais para a compreensão e o desenrolar do restante trabalho. É a partir desta revisão inicial sobre o Turismo no Espaço Rural (TER) que – e, ainda que precoce e relativamente abrangente – o subcapítulo seguinte, *Estratégia no Turismo*, delimita o conceito de fatores críticos de sucesso no setor do turismo, com respetiva conceptualização, assentando-se por fim um conceito ideal de empreendimento turístico com uma margem de sucesso considerável para sobreviver e crescer. No subcapítulo, *Delimitação do destino turístico de Mirandela*, pretende-se proceder a um afunilamento da realidade turística existente na província em observação, assim como uma demarcação da atual capacidade de oferta de unidades de alojamento turístico na modalidade em estudo.

O capítulo terceiro, *Metodologia*, procura chegar à realidade de aplicação da matéria estudada até então, e analisar de que forma se podem registar novos fatores críticos de sucesso ou colmatar falhas de aplicação dos mesmos. Deste modo, num subcapítulo subsequente, são expostos três empreendimentos turísticos na localidade em estudo, Mirandela.

Termina a presente dissertação com os capítulos *Resultados e discussão* e *Conclusões*, respetivamente, onde serão explicadas as considerações acerca das entrevistas conduzidas e que conclusões poderão eventualmente decorrer das mesmas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Turismo no Espaço Rural

2.1.1. Conceitos: Turismo Rural e Turismo no Espaço Rural

Áreas urbanas e áreas rurais

O significado simbólico das regiões rurais interiores sempre existiu numa circunstância de contraste com as vidas cosmopolitas, envergando um estado de vida mais lento e natural e de maior qualidade, quando comparado com os grandes centros urbanos. A percepção da vida no interior como uma espécie de utopia, com o seu quê de refúgio, reforça uma construção social que nem sempre corresponderá à realidade da ‘ruralidade autêntica’ que se procura rentabilizar. Mesmo que a autenticidade seja uma realidade em algumas localidades, nem sempre se conseguirá massificar esse estilo de vida e equacionar um negócio de sucesso; constranger habitantes a adotar uma postura de abertura a visitantes, quase sempre acompanhados de comportamentos disruptivos da rusticidade que se tenta promover, nem sempre poderá funcionar. A autenticidade é uma contradição, na medida em que nunca poderá ser alcançada. Contudo, ficar o mais perto possível da experiência autêntica pode ser razoavelmente esperado pelos turistas que pagam (Pomeroy & White, 2011). Apesar desses constrangimentos, é uma estratégia tida como necessária para potenciar e acrescentar qualidade à vida nas localidades interiores, especialmente se atrair investimento (Kotler *et al.*, 1993).

A realidade corrente apresenta, contudo, uma dicotomia conceptual cada vez mais esbatida entre o rural e o urbano. Na verdade, a inexistência de uma delimitação rígida entre a área urbana e a área rural favorece uma conjuntura de entrelaçada e interdependência entre as localidades (Irwin *et al.*, 2010, cit. por Slocum & Kline, 2017). O turismo, enquanto deslocação temporária e de curta duração de pessoas para locais fora do seu local habitual de trabalho e de residência (Burkitt & Medley, 1974; cit. por Briggs, 1999) é considerado como sendo a matéria que atravessa ambas as realidades, carregada de uma extrema importância estratégica para as economias locais. Capaz de estimular o desenvolvimento e os benefícios económicos e sociais, fomenta especialmente a economia nas áreas interiores e oferece alternativas aos trabalhadores rurais (Bollman & Bryden, 1997; Long & Lane, 2000).

O turismo converge na interação entre as áreas urbanas e as áreas rurais, através da troca de conhecimentos, experiências e culturas decorrentes do fluxo de pessoas e de recursos. Por esse motivo, a estratégia comunitária tem passado pelo equilíbrio no desenvolvimento entre as áreas urbanas e rurais, ao promover ligações e parcerias funcionais (Slocum & Kline, 2017). As áreas rurais representam metade do território europeu, e 27% da sua população (Eurostat, 2017). Face ao constante declínio da importância do setor da agricultura para as economias rurais, a investigação no turismo tem prestado atenção ao potencial do turismo para contribuir para o desenvolvimento rural (Sharpley & Sharpley, 1997).

Apesar de tudo, na sua tentativa de contribuição para o desenvolvimento das áreas rurais, o turismo precisa de ser empregue como parte de um portefólio de estratégias: não funciona como uma ferramenta única, adequada a todas as áreas rurais, uma vez que os fatores de vantagem competitiva vão sempre variar consideravelmente de um tipo de área rural para a outra. A contribuição global do turismo para o desenvolvimento rural deverá passar pelo (i) reforço das economias rurais, criando condições para um ligeiro incremento da qualidade de vida; pela (ii) capacidade de atração de financiamento para o setor da agricultura, assim como para outros setores relevantes; (iii) revitalização das localidades a nível arquitetónico, social, ambiental e no que concerne à preservação e manutenção de património; (iv) demarcando os produtos turísticos locais, de forma a entender o que deve ser enfatizado no seu processo de comercialização (Hall *et al.*, 2003).

Turismo rural

A delimitação do conceito de “turismo rural” levanta questões não só pela multiplicidade de critérios suscetíveis de integrar o seu universo, mas também pela incapacidade de ser comumente percecionado como uma realidade única transversal a todas as áreas rurais espalhadas pelo globo.

Primeiramente, a dificuldade em definir ‘rural’ (Page & Getz, 1997) estabelece, desde logo, uma dificuldade em delimitar todo o tipo de atividades que dali decorrem em apenso; depois, a existência de um espetro largamente abrangente de utilizadores do turismo rural converge num igualmente largo espetro de atividades passíveis de existir dentro do contexto do turismo rural. Parte da confusão no processo de definição de “turismo rural” parte do uso de diferentes termos para se referir ao mesmo, como turismo verde ou ecoturismo, agroturismo, entre outros. Estes termos são, na verdade, facetas da noção de turismo rural, e as suas diferenças únicas tornam especialmente difícil assentar uma noção de turismo rural (Hernández-Maestro & González-Benito, 2013).

A problemática concetual começa assim pelo facto de a modalidade ser, até muito recentemente, uma realidade dentro de uma outra, existindo enquanto simples meio de recreação rural, em vez de um negócio (Page & Getz, 1997). Numa ótica geográfica, enquanto alguns autores questionam se o turismo rural se pode definir enquanto sendo um “turismo igual a qualquer outro, mas que tem lugar em ambiente rural” (p. 56) (Page & Getz, 1997; Bramwell, 1994), outros como Luís (2002) ponderam nem todos os produtos turísticos situados em áreas rurais integram a realidade do turismo rural, podendo existir como complementos ao núcleo

da oferta no espectro urbano. Denota-se, desde logo, a necessidade de assentar esta conceitualização em torno da especificidade da oferta, e não apenas na compreensão da complexidade de um critério estritamente geográfico.

Não existindo uma definição consensual, é necessário atender a fatores-chave, para além da especificidade da oferta tais como a localização e a existência de acomodação. Inevitavelmente, o turismo rural existe implicitamente em moldes de contraposição negativa: o turismo rural existe como um turismo não urbano (Hall *et al.*, 2003). Os mesmos autores compreendem também o turismo rural como uma forma de turismo que corresponde à procura do turista pela autenticidade e individualismo, assim como o seu desejo crescente de experienciar a herança local e aproximar-se daquela população.

Hernández-Maestro, Muñoz-Gallego e Santos-Requejo (2007) definem “turismo rural” como uma atividade turística desenvolvida em áreas rurais, apesar de a definição de áreas rurais diferir de país para país, ou até mesmo nas regiões de um mesmo país. A grande motivação para os turistas rurais é o contato com um estilo de vida rural e/ou com a natureza (atividades radicais, agricultura, excursões, gastronomia tradicional) e sua estadia é curta, geralmente durante um fim-de-semana.

Turismo no espaço rural

Em Portugal, a Direção Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural introduziu a denominação ‘Turismo no Espaço Rural’ (TER), em 2000. Atualmente, a sua definição consiste na “oferta de uma oportunidade de reviver as práticas, os valores e as tradições culturais e gastronómicas das sociedades rurais”, assumindo-se como uma “atividade essencial para assegurar a revitalização do tecido económico rural, sendo tanto mais forte, quanto conseguir endogeneizar os recursos, a história, as tradições e a cultura de cada região”².

Enquanto termo consideravelmente mais abrangente, o TER é passível de contemplar a realidade do turismo rural enquanto sua modalidade. Em conformidade com a problemática conceitual acima explicada, a compreensão e delimitação do TER passa, assim, pela perceção da especificidade da sua oferta, que deve integrar as componentes de alojamento, restauração e animação, com recurso à tradição inseparável de uma determinada população.

Atualmente, a lei portuguesa separa conceitualmente as realidades de ‘Empreendimentos de Turismo de Habitação’ e ‘Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural’ na Portaria nº 937/2008³, definindo os

² Turismo no Espaço Rural, em dgadr.gov.pt.

³ [Portaria nº 937/2008, Diário da República](#).

últimos como “estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural” no seu artigo 3º. Classificam-se agora em:

- 1) Casas de campo: “imóveis situados em aldeias e espaços rurais que prestem alojamento a turistas e se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local” (artigo 5º). Acresce a modalidade acessória de Turismo de aldeia: “quando cinco ou mais casas de campo situadas na mesma aldeia ou freguesia, ou em aldeias ou freguesias contíguas sejam exploradas de uma forma integrada por uma única entidade” (artigo 6º);
- 2) Agroturismo: “imóveis situados em explorações agrícolas que prestem serviços de alojamento a turistas e permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos” (artigo 7º);
- 3) Hotéis rurais: “hotéis situados em espaços rurais que, pela sua traça arquitetónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da região onde estão implantados” (artigo 8º).

Importa aludir à especial relevância do Agroturismo enquanto alternativa ao uso de recursos das propriedades, criando novas oportunidades e potenciais benefícios para pequenas quintas (Barbieri & Mshenga, 2008). Estes potenciais benefícios incluem um maior lucro da quinta, *cash-flows* estáveis para pequenos agregados familiares, oportunidades de trabalho e economias locais fortes (Nilson, 2002; Fleischer & Pizam, 1997; McGehee & Kim, 2004; Barbieri, 2013).

Peña *et al.* (2015) incorre numa abordagem que assenta nos recursos e competências como fatores de distinção dos empreendimentos de turismo rural. Partindo da ideia de Molina-Azorin *et al.* (2010), entende que os empreendimentos de TER são heterogêneos no que respeita às suas características e recursos, sendo estes a base das potencialidades das empresas e respetivas estratégias. Por outro lado, são essas mesmas características e recursos que resultam numa heterogeneidade sustentável entre os concorrentes daquele mercado. Daí que se constituam como os fatores distintivos dos empreendimentos de TER.

No mesmo sentido, Hung, Ding & Lin (2016) reúnem estudos sobre como as características e recursos das quintas influenciam o seu desempenho (Grande, Madsen & Borch, 2011). Nesses estudos, as variáveis consideradas passam pelo tamanho da quinta, a localização da quinta, duração do negócio, capacidade financeira, competências únicas, esforço empresarial e orientação empresarial.

2.1.2. Impacto do turismo rural

Numa fase inicial de adaptação e desenvolvimento do turismo rural em Portugal, o resultado de todos os estímulos financeiros sempre ficou um bocado aquém do que era esperado:

Se houve preocupação com a reabilitação, não houve cuidado com o planeamento; se se teve em conta o aumento do parque de acolhimento, não se tratou de captar mercado; se se pretendeu diversificar a oferta, não fazendo o país depender da ideia simplista de “mar e sol”, não se cuidou da marca, não se promoveu o setor, nem se expôs o produto ao mercado.

In Estudo sobre o desenvolvimento do turismo no Nordeste Transmontano, Bugalho J. et al. (1995)

A partir dos anos 90, a conjuntura turística em Portugal assistiu então à criação e consequente implementação de diversos programas de desenvolvimento económico, com os seus principais focos no combate ao envelhecimento das populações e à desertificação do interior do território nacional, com recurso ao turismo, capaz de colocar pequenas localidades no mercado internacional. O Programa de Recuperação de Aldeias Históricas de Portugal, por exemplo, pensado e implementado entre 1994 e 2006, selecionou diversas pequenas localidades da região Interior para aí o Estado “usar os recursos históricos e arquitetónicos das povoações no sentido de as converter em atrações turísticas” (p. 4) (Silva, 2013). Efetivamente, estes esforços resultaram concretamente na conservação e manutenção de património histórico e na requalificação da arquitetura tipicamente rural, a nível físico; e na atração de milhares de novos turistas todos os anos, com flutuações extremas na procura, a nível socioeconómico.

O turismo oferece o forte potencial de trazer dinheiro para a região, sustenta o crescimento do retalho e gera empregos. Através do fluxo de turistas, muitas atividades económicas relacionadas podem ser desenvolvidas (restaurantes e comércio, por exemplo) (Hernández-Maestro & González-Benito, 2013). Os resultados sociais do turismo rural também são importantes: ao aumentar as oportunidades de emprego, permite a fixação da população mais jovem nas áreas rurais, mantendo e preservando estilos de vida tradicionais, podendo também ter implicações ambientais positivas, como a preservação de áreas naturais, caminhos tradicionais e a arquitetura tradicional no perfil das cidades e edifícios históricos (Hernández-Maestro & González-Benito, 2013). O turismo rural ajuda não só a diversificar a situação económica das comunidades locais através de novas oportunidades de trabalho, como também ao apoiar o aumento da visibilidade da comunidade e a realçar as oportunidades culturais (Weaver, 1986, cit. por Lun, Pechlaner & Volgger, 2016). Uma vez que o turismo rural depende fortemente nos pequenos negócios locais, é considerado um catalisador para gerar um novo espírito empresarial, que é tido como uma das mais cruciais forças orientadoras do desenvolvimento no turismo rural (Fotiadis, 2009; Okech, Haghiri & George, 2012).

Apesar do aparente otimismo económico decorrente da instrumentalização da modalidade, Silva (2006) refere que o turismo rural em Portugal é um turismo de pequena escala, com um número limitado de pessoas e cujas taxas de ocupação são relativamente baixas, nem sempre justificando o número de investimentos feitos em projetos. Esta observação foi feita num contexto de descredibilização do TER enquanto instrumento de combate à desertificação das áreas rurais, uma vez que no estudo em causa não se materializava efetivamente na criação de postos de trabalho ou na dinamização do comércio e economia locais.

2.2. Estratégia no Turismo

2.2.1. Conceitos: Estratégia e Planeamento estratégico

A indústria do turismo representa uma realidade imaterial, sem um espaço concreto delimitável onde os fenómenos se desenrolam. Os fornecedores de serviços de turismo trabalham com utilizadores espalhados um pouco por todo o território, sem que seja imediatamente perceptível onde a empresa começa e onde acaba. A impossibilidade de delimitação do espaço físico de operação confere ao turismo uma circunstância que lhe é inseparável: a concretização do produto turístico depende diretamente de fatores geográficos, demográficos, sociais, legais, políticos e tecnológicos (Moutinho, 2000). Note-se, desde logo, a factualidade de a indústria do turismo ser bem conhecida pela sua fragmentação política, setorial e geográfica, uma vez que a produção e distribuição dos produtos e serviços turísticos envolve o trabalho de um conjunto diverso de empresas (Bramwell & Lane, 2000).

A expansibilidade dos eixos dos produtos turísticos confere ao *marketing* um muito maior espectro de ação, significando isto que é necessário um entendimento mais profundo no que respeita à influência do ambiente externo no negócio. Antes de uma empresa de turismo poder lançar o seu negócio necessita, primeiramente, de planear a sua estratégia. As decisões que concernem ao tipo de negócio em que a empresa quer estar (foco e missão), os segmentos de mercado em que deseja concentrar-se e o tipo de produtos turísticos que deseja desenvolver para esses mercados têm de ser cuidadosamente planeados naquilo que é conhecido como o plano estratégico (Moutinho, 2000). Na mesma linha, a gestão estratégica surge como um método de gestão utilizado para orientar e decidir o rumo da empresa, através da utilização de recursos de produção de forma eficaz e eficiente, de modo a obter vantagens competitivas, retornos acima da média e uma sobrevivência a longo prazo (Ülgen & Mirze, 2004, cit. por Dogan, 2015). Quando uma empresa começa a analisar um mercado potencial, deve ter um plano estratégico relativamente à sua abordagem a esse mercado. Idealmente (Moutinho, 2000), a estratégia deve:

- i. Ser limitada em número, de forma a concentrar os recursos da empresa;
- ii. Estar ramificada nos vários departamentos que compõem a empresa, para concretizar uma implementação mais eficaz;
- iii. Ser flexível o suficiente para ser modificada com o decurso do tempo, capacitando-a de adaptação ao ambiente externo e
- iv. Ser elaborada com cuidado, com suscetibilidade de ser reorganizada circunstancialmente, mas que, em simultâneo, promova um ambiente de tomada de decisões proveitosas à empresa.

Enquanto recetores de mudanças constantes no seu ambiente externo, as empresas de turismo encontram-se, cada vez mais frequentemente, enredadas em desafios que requerem rápida adaptabilidade e resolução: o maior deles passa pela exigência crescente por parte dos clientes, motivados pelo contante aparecimento de opções melhores, e também muito mais em conta, resultado do acesso imediato à informação.

Estes desafios ajudam a atribuir valor ao planeamento estratégico, que compreende o desenvolvimento de um plano de longo termo, que seja capaz de aplicar, da melhor forma, os recursos de uma organização, tendo em conta as externalidades que a condicionam (Moutinho, 2000; Chon & Olsen, 1989). Para além de compreender a análise do ambiente em que existe, e que oportunidades e ameaças se podem constituir, o planeamento estratégico passa também por uma postura proactiva, mais do que reativa, que consiga antecipar as mudanças que se poderão eventualmente impor, ao organizar os esforços de gestão da empresa, através do estabelecimento de objetivos e formulação de planos de ação (Chon & Olsen, 1989).

O planeamento estratégico no turismo é crucial enquanto ferramenta propulsora do reordenamento e requalificação do território, investimento público e privado, qualificação dos recursos humanos e desenvolvimento dos produtos e destinos no mercado externo (Carvalho & Costa, 2014). Para Burns e Holden (1995), o processo de planeamento estratégico no turismo deve considerar as seguintes fases:

- i. Estabelecimento de objetivos;
- ii. Levantamento dos recursos físicos, naturais, culturais e de fatores relacionados com o mercado, sociais, ambientais, governamentais, entre outros;
- iii. Conclusões relativas ao levantamento efetuado;
- iv. Conceção e desenvolvimento de programas, e
- v. Recomendações relativas ao desenvolvimento de programas, política, organização e passos prioritários de ação.

Presente num mercado altamente competitivo, é determinante que a gestão estratégica assuma um papel central no turismo, criando condições para a empresa se afirmar como um agente ativo, em vez de passivo, para que seja capaz de fomentar processos de desenvolvimento sustentável da atividade turística e que consiga garantir a criação de riqueza, assim como a preservação, requalificação e promoção do património histórico, cultural, arquitetónico e natural (Ritchie, 2004; Jonker *et al.*, 2004, cit. por Carvalho & Costa, 2014).

A vantagem competitiva é cada vez mais associada com aquilo que não é imitável e com recursos e potencialidades raras. Recursos socialmente complexos como a herança cultural, simpatia de uma população ou condições climáticas são difíceis de imitar. Recursos intangíveis como a reputação de oferecer uma experiência “rural idílica” através de atributos culturais e paisagem rural são raros (Ezeuduji, 2015).

O sucesso da estratégia do turismo rural está dependente do aperfeiçoamento do apoio ao cliente, da excelência operacional e da excelência dos produtos que se oferece (Ezeuduji & Rid, 2011). O fortalecimento dos atores locais a longo prazo vai também facilitar a identificação de problemas originados pela pobre competência no planeamento e gestão de negócios e nas competências operacionais, como sugerem McKercher e Robbins (1998). Por sua vez, este processo conduz a uma identidade de marca no mercado global do turismo, que consiga oferecer produtos e serviços que correspondem e excedem os fatores de sucesso da indústria, ao mesmo tempo que preserva a herança natural única de que a região beneficia (Ezeuduji, 2015).

O TER é tido como uma vertente possível para o estímulo das economias locais, para a criação de empregos que funcionem como alternativa para os trabalhadores rurais e para a requalificação da edificação urbana, de modo a preservar o património. Por tudo isto, o TER deve procurar importar uma massa demográfica de turistas de forma sustentável, onde a maior das preocupações deve passar pelo não comprometimento do ecossistema ambiental da localidade. Ao mesmo tempo, este progresso deve interagir com o bem-estar das populações locais (Godinho, 2004). Para gerir eficazmente um território de acordo com princípios de desenvolvimento sustentável, é necessário integrar indicadores que permitam medir essa sustentabilidade (Ko, 2005; Hall, 2008; Sánchez & Pulido, 2008; Larrubia & Navarro, 2011). A eficácia dos indicadores de medida do desenvolvimento turístico está diretamente relacionada com as particularidades do território que se trate e da sociedade que lá habite. Não existe um modelo padrão, uma vez que cada localidade tem as suas características (sociais, económicas, culturais, históricas), que a tornam exclusiva e que exige um estudo individualizado (Quiles & Pérez, 2017).

2.2.2. Análise estratégica

O processo genérico de análise estratégica (observar a instituição e o seu ambiente objetivamente), de escolha estratégica (formular e selecionar um padrão de atividades que maximize as probabilidades de sucesso para ir de encontro a determinados objetivos) e de implementação de estratégia (implementar um padrão selecionado de atividades), conforme sugerido por Johnson e Scholes (1993), pode ser aplicado ao tema em questão na presente dissertação. Para a análise estratégica, podemos considerar a análise de recursos do turismo rural e suas capacidades, análise ambiental e compreensão das expectativas das partes interessadas (Ezeuduji, 2015).

RECURSOS TURÍSTICOS EM TRÁS-OS-MONTES	POTENCIALIDADES TURÍSTICAS EM TRÁS-OS-MONTES
DIVERSIDADE DE PRODUTOS AGRÁRIOS	Fumeiro e enchidos, vinho, azeite, queijo
DIVERSIDADE DE RECURSOS	História e cultura únicas
DIVERSIDADE GEOLÓGICA (MORFOLOGIA E AMBIENTE)	Aproveitamento de montanhas e vales; paisagens, praias fluviais e bosques
EXISTÊNCIA DE RESERVAS NATURAIS	Parque Natural de Montesinho (Bragança)
ORIGINALIDADE CULTURAL E SOCIAL	Eventos de músicas e danças tradicionais
PATRIMÓNIO HISTÓRICO E ARQUEOLÓGICO	Excursões, trilhos, visitas guiadas
POVO ACOLHEDOR	Forte hospitalidade e serviços personalizados
PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE	Desenvolvimento sustentável
REDE HIDROGRÁFICA VASTA	Rios e barragens – desportos náuticos

FONTE: “Potencialidades turísticas do Nordeste Transmontano”, em *Oferta e procura do setor turístico no distrito de Bragança*. Esteves (2002).

TABELA I: Recursos e capacidades turísticas na região de Trás-os-Montes.

Grant (2002, cit. por Ezeuduji, 2015) sugere uma moldura para análise de recursos e capacidades com recurso a quatro etapas: (i) identificação de recursos e potencialidades; (ii) explorar as ligações entre os recursos e as potencialidades; (iii) avaliar recursos e potencialidades em termos de importância estratégica e força relativa, ou seja, o seu potencial para manter uma vantagem competitiva sustentável e; (iv) desenvolver implicações estratégicas. Estes recursos e capacidades deverão ir de encontro à ideia de Barney (1991) de que os recursos sustentáveis são raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, oferecendo a determinadas regiões uma vantagem competitiva de longo termo em relação a outras regiões do país (Ezeuduji, 2015).

A maior parte dos indicadores sobre a eficácia das políticas turísticas tem em conta a opinião dos visitantes (Stylidis *et al.*, 2016). São estudos da procura que pretendem conhecer o consumidor do destino

turístico de forma a criar uma oferta adequada às suas necessidades. Poucos são os autores que consideram a importância da postura da população residente, um dos fatores mais importantes que determinam o desenvolvimento turístico, uma vez que a sua interação com outros grupos sociais (turistas e gestores) determina a existência e o sucesso dos destinos turísticos (Gunn, 2002; Hall, 2008).

2.2.2.1. Métodos de análise estratégica

- Fatores críticos de sucesso

A empresa deve ser capaz de identificar as áreas críticas de ação no setor, determinando fatores críticos de sucesso e agindo sobre os mesmos. O conceito de fatores críticos de sucesso surge primeiramente em 1961, quando D. Ronald Daniel procura selecionar o que é verdadeiramente relevante para a determinação do sucesso de uma empresa. Apesar de inicialmente ter sido pensado para aplicação na gestão de sistemas de informação, a difusão dos fatores críticos de sucesso passou a fazer parte de um método de aplicação para a gestão estratégica. Hoje, convergem essencialmente num conjunto de fatores (condições e variáveis) que determinam o sucesso ou o insucesso do negócio de uma empresa. A capacidade de conhecimento destes fatores, especialmente na ótica do cliente, pode, inclusivamente, moldar a marca diferenciadora que a empresa tenta estabelecer.

As estratégias de desenvolvimento tendem a seguir três vertentes relevantes: produto, conhecimento e promoção. O desenvolvimento do produto refere-se normalmente ao desenvolvimento do território circundante, como as suas infraestruturas, museus, teatros e acomodações; o desenvolvimento de conhecimento refere-se ao treino dos operadores; e o desenvolvimento da promoção normalmente passa pela implementação de campanhas de publicidade numa área em particular. Uma estrutura de desenvolvimento semelhante pode ser adaptada ao nível de um negócio concreto, onde estes três fatores determinam, provavelmente, o sucesso desse negócio (Hernández-Maestro & González-Benito, 2013).

- Análise SWOT

A empresa deve estreitar a sua estratégia recorrendo a uma análise interna das suas forças e fraquezas, com base no seu conhecimento dos fatores críticos de sucesso e depois de ter olhado para as externalidades que constituem as forças competitivas do setor. Uma tarefa a realizar durante o processo de planeamento é completar uma análise SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*). Os fatores internos

consistem nos recursos que existem e que estão acessíveis à empresa, de forma a determinar a sua capacidade de desempenho. A observação de recursos deve passar pelos recursos físicos, financeiros, humanos e a sua estrutura operacional e administrativa. A análise externa, por sua vez, deve focar-se na identificação das tendências no mercado e de que forma influenciam e afetam a empresa. Felizmente, as tendências de mercado emergem de forma a que a empresa se prepare com antecedência (se existir numa postura de proatividade) (Moutinho, 2000).

2.3. Delimitação do destino turístico de Mirandela

2.3.1. Análise do ambiente externo na Região das Terras de Trás-os-Montes

Envolvente geográfica

A Região do Norte é atualmente constituída por 8 NUTS III, 86 municípios e 2 032 freguesias. As Terras de Trás-os-Montes são uma sub-região de nível III, parte da Região do Norte, na qual se integram os seguintes concelhos: Alfândega da Fé, Bragança, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Vila Flor, Vimioso e Vinhais. A sub-região localiza-se no extremo nordeste do país e situa-se a duas horas e meia do Porto e a cinco horas de Lisboa. Faz também fronteira com Espanha a norte e a leste, possuindo sete ligações rodoviárias fronteiriças.

Envolvente demográfica

Em 2011, a população residente na Região do Norte era de 3 689 682 habitantes, aproximadamente 35% da população residente no país – de onde apenas se registam 117 527 habitantes em Trás-os-Montes. Apesar de a região Norte ter mantido sensivelmente a sua população desde 2001, o recenseamento de 2011 mostra que este fenómeno não foi uniforme – os municípios que, de facto, ganharam população, localizam-se à volta do Porto, revelando uma distribuição da população pouco homogénea. Em contraste, os restantes municípios da região são pouco povoados, especialmente os que se localizam na região de Trás-os-Montes, com Vimioso a registar apenas cerca de 9,7 habitantes/km². Por outro lado, deixa-se observar a dicotomia flagrante entre a população jovem e a população idosa: mais especificamente, a diminuição da população jovem, fenómeno proporcionalmente inverso ao aumento da população idosa. Em 2011, a percentagem de idosos (17,1%) ultrapassa a percentagem de jovens (15,1%).

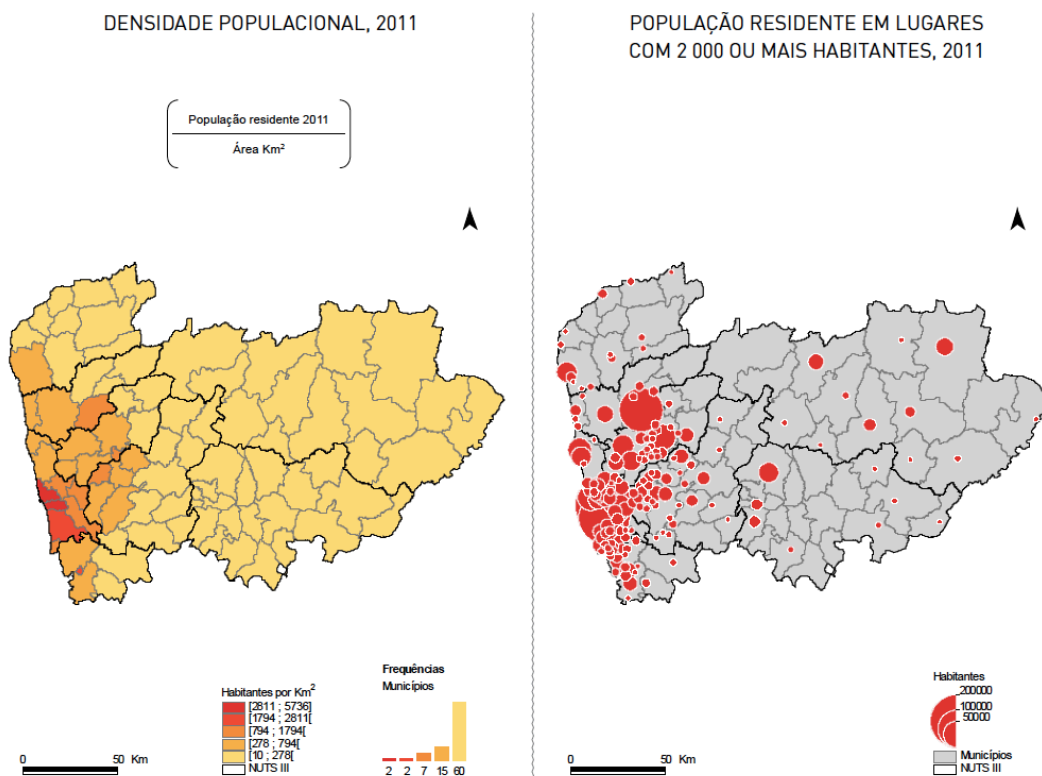


FIGURA 1: Densidade populacional e população residente na Região Norte (Censos 2011).

A par da disparidade na pirâmide etária, o último recenseamento deixa observar o crescimento populacional em apenas dois concelhos: Bragança e Vila Real. Ainda que diminuto, este fenómeno de crescimento já se tinha registado nos Censos de 2001, apontado como resultado da promoção de uma política de “cidades médias” no Interior do país (Magalhães, *et al.*, 2002), que passou por:

- Libertação de mão de obra agrícola, através da sua absorção por atividades localizadas nos centros urbanos supramencionados;
- Novas tecnologias, através do favorecimento de regiões periféricas, quer pelo encurtamento de distâncias e criação de uma nova geografia, quer pela propagação dos produtos a oferecer pelas regiões através das tecnologias de informação;
- Desenvolvimento do Ensino Superior, através do qual a Universidade (Vila Real) e o Politécnico (Bragança) devem preparar os seus alunos no sentido de contribuir para uma cultura empreendedora e, dessa forma, criar condições para que os universitários se constituam como agentes de desenvolvimento.

O concelho de Mirandela encontra-se enquadrado na sub-região da Terra Quente Transmontana, que tem a marca rural do Nordeste Transmontano, com paisagens inesquecíveis, embora agrestes e radicais. Trata-se de um concelho médio em termos territoriais (cerca de 674 km²) e demográficos (23 850 habitantes nos

Censos de 2011), que engloba 30 freguesias e que se encontra conectado com as cidades de Vila Real (a oeste) e Bragança (a nordeste), através da A4⁴.

2.3.2. Caraterização do Turismo na Região das Terras de Trás-os-Montes

O problema comum a toda a região de Trás-os-Montes passa por um único eixo central: a falta de iniciativa, de onde deriva uma consequente falta de coordenação. Magalhães, *et al.* (2002) explica esta circunstância de modo tentativo, com recurso ao seguinte paradoxo: “não há oportunidades porque não há iniciativa e não há iniciativa por falta de oportunidades” (p. 2). Não significa isto que as oportunidades não existam *per se*, nomeada e especialmente a nível dos mercados locais, carregados de uma valorização latente; antes, manifesta a falta de organização necessária ao entendimento do mercado como um todo, de forma a entender que oportunidades se deve lançar. Este tipo de organização pressupõe, obviamente, iniciativa, assim como uma profunda mudança de postura por parte da demografia empresarial.

O mercado interno transmontano é um mercado pequeno, não muito exigente. Falta a escala mínima para se qualificar e afirmar, tal como falta a qualificação da mão de obra que permita, por um lado, uma oferta mais qualificada de serviços e que, por outro lado, crie uma consciência de qualidade que torne os cidadãos mais exigentes nos serviços que lhe são oferecidos.

In III Congresso de Trás-os-Montes e Alto Douro, Magalhães R., et al. (2002), p. 2.

Primeiramente, no domínio do Turismo desde sempre se evidenciou uma reduzida quantidade de agentes turísticos, caraterizados por serem pouco reativos e ainda menos inovadores, posturas de abordagem ao mercado que se materializam igualmente na reduzida oferta em Trás-os-Montes. Como refere Fontes (1999), “apesar de reunir condições para desenvolver um compósito turístico muito competitivo, a região continua excessivamente presa a dinâmicas territoriais que retardam a sua modernização e inserção comercial” (p. 7). Decorrente desta circunstância, fica patente o desinteresse no que concerne ao investimento na vertente pós-produto, que garanta não só um suporte à oferta turística, mas também uma plataforma de apoio ao turista e às suas experiências.

Para além da lógica territorial desajustada, Fontes (1999) expunha também a lógica individualista que tende a pautar a gestão dos negócios por parte dos agentes turísticos. Esta tendência é vincada pela

⁴ Caraterização do concelho de Mirandela, em cm-mirandela.pt.

inexperiência na área – “muitos dos empresários do setor estão no negócio porque é relativamente fácil e porque socialmente constitui uma das melhores soluções de autoestabelecimento” (p. 10) –, o que conduz a uma deficiência na gestão dos empreendimentos, especialmente a nível financeiro e de recursos humanos. Em síntese, Fontes (1999) conclui que o produto turístico da região de Trás-os-Montes reflete:

- Amadorismo empresarial;
- Baixo nível de qualificação da generalidade dos profissionais do setor;
- Reduzida estruturação dos produtos turísticos;
- Dificuldades de coordenação entre os agentes turísticos.

Tendo em conta o crescimento global da competição no mercado do turismo global, os destinos turísticos começam a tentar identificar posições de mercado únicas de forma a conseguir competir eficazmente (Leslie & Wilson, 2006). No Nordeste transmontano, contudo, os obstáculos correntes convergem periodicamente na dificuldade da região em afirmar-se como um destino turístico de referência. Apesar das tendências atuais da procura da ruralidade, existem ainda alguns embaraços na gestão e projeção dos recursos e de produtos turísticos; para que os investimentos tenham sucesso, é necessário que exista um contexto social adequado, uma resposta e postura por parte dos agentes locais implicados – que são toda a sociedade local – perante o desenvolvimento turístico, que formem o tecido empresarial para o sucesso do projeto (Quiles & Pérez, 2017). No caso do turismo, as ligações desta atividade com os recursos naturais, o património cultural e a paisagem conferem às políticas de desenvolvimento rural um papel determinante para o seu incremento (Bugalho *et al.*, 1995).

A sobrevivência de projetos a nível turístico, pela capacidade de apresentar produtos marcados por forte identidade e diferenciação, nos quais a qualidade é definida, em boa medida, pela associação a temáticas como o seu carácter genuíno e integrado num ambiente natural (Bugalho *et al.*, 1995). A paisagem rural transmontana possui elevada importância estratégica, uma vez que é tida como um símbolo rural único no país, e os residentes têm a capacidade de desenvolver eventos tradicionais que demonstram música e dança tradicionais (os Pauliteiros de Miranda do Douro⁵ ou os Caretos de Podence⁶, por exemplo), um estilo de vida rural e festivais locais nesta paisagem rural. Estes fenómenos têm uma força relativa na oferta da experiência do “idílico rural” aos turistas (Ezeuduji, 2015).

Ainda assim, o desenvolvimento de produtos turísticos com qualidade não determina, só por si, de forma espontânea, o desenvolvimento da procura. A base de qualquer desenvolvimento turístico é a existência de recursos turísticos com capacidade de atração, e para que estes possam ser convertidos em produtos

⁵ [Pauliteiros de Miranda](#).

⁶ *Caretos de Podence já são Património Imaterial da Humanidade*, em publico.pt

turísticos comercializáveis, é necessária a contribuição de toda a comunidade local (Quiles & Pérez, 2017). Os residentes devem estar conscientes do valor dos seus recursos, e tanto os gestores turísticos como os residentes devem ter formação e motivação suficiente em matéria turística para que se crie um contexto favorável ao sucesso de um projeto de desenvolvimento (Quiles & Pérez, 2017).

Oferta de alojamento

Em 2018, a Região Norte representava 37,8% da oferta nacional de estabelecimentos do TER, com 35,3% das camas. Com um imenso potencial, foi a Região Norte que registou o maior índice de procura por aquela tipologia de alojamento, com 30,1% das dormidas. Na mesma nota, as casas de campo e os hotéis rurais registaram o maior indicativo de dormidas. A oferta de alojamento na sub-região das Terras de Trás-os-Montes é composta por unidades de hotelaria clássica (hotéis, pensões e residenciais), de turismo no espaço rural (turismo de habitação, casas de campo, turismo de aldeia, agroturismo e hotéis rurais) e parques de campismo.

Em 2017⁷, a capacidade de alojamento turístico em Trás-os-Montes era de 1 820 camas, distribuídas por 100 estabelecimentos; destes, 55 estabelecimentos, integrados no âmbito do TER e Turismo de Habitação, ofereciam 920 camas. A maior parte dos estabelecimentos encontra-se concentrada nos concelhos de Bragança (16) e Miranda do Douro (11). Atendendo ao elevado número de camas disponível na região, é notável a distribuição pouco uniforme de estabelecimentos, materializada nos concelhos de Vimioso, Alfândega da Fé e Mogadouro, servidos apenas por 1, 2 e 5 estabelecimentos na sua totalidade, respetivamente. Existem inclusivamente concelhos ainda sem registo de estabelecimentos hoteleiros (Mogadouro, Vimioso e Vinhais) ou sem unidades de alojamento local (Vimioso).

	ESTABELECIMENTOS (TOTAL)	ESTABELECIMENTOS (TER+TH)	CAPACIDADE DE ALOJAMENTO (TER+TH)
	Nº		
TRÁS-OS-MONTES	100	55	920
MIRANDELA	9	5	78

FONTE: Instituto Nacional de Estatística (2017).

TABELA III: Indicadores dos estabelecimentos turísticos e capacidade de alojamento, 2017.

⁷ Foram tidos por referência, inicialmente, os dados do ano de 2017, uma vez que não estão disponíveis os dados relativos ao ano de 2018 no que concerne à tipologia do 'Turismo no Espaço Rural', em Trás-os-Montes.

	ESTADIA MÉDIA NO ESTABELECIMENTO (TER+TH)	TAXA DE OCUPAÇÃO-CAMA (TER+TH)
	Nº NOITES	%
TRÁS-OS-MONTES	1,8	10,9
MIRANDELA	2,1	8,5

FONTE: Instituto Nacional de Estatística (2017).

TABELA IV: Indicadores dos estabelecimentos de alojamento turístico, 2017.

	HÓSPEDES (TER+TH)	DORMIDAS (TER+TH)
	Nº	
TRÁS-OS-MONTES	17 425	30 733
MIRANDELA	887	1 863

FONTE: Instituto Nacional de Estatística (2017).

TABELA V: Indicadores de hóspedes e dormidas, 2017.

Ainda no ano de 2017, passaram pela região de Trás-os-Montes 132 599 hóspedes, dos quais 17 425 em empreendimentos turísticos de TER e de Turismo de Habitação, a menor componente numérica do somatório. Apesar da forte concentração de empreendimentos em dois concelhos, a maior parte dos hóspedes concentrou-se em Bragança e Mirandela, com 62 344 e 23 906 hóspedes, respetivamente.

Apesar do aumento da procura, o número de dormidas não acompanha esse crescimento, motivado pela escassez de atividades de recreação turística, de estabelecimentos hoteleiros de qualidade e o caráter “de passagem” de muitos visitantes. Por estes motivos, as unidades de alojamento do TER, deverão oferecer as seguintes vantagens (Fontes, 1999):

- Elementos de localização e genuinidade;
- Padrões de qualidade de serviço;
- Serviços ou atividades comerciais complementares às principais atividades desenvolvidas na região;
- Características de hospitalidade e contato personalizado.

A capacidade de acolhimento de visitantes, ainda que não seja motivo exclusivo, poderá ter um papel determinante no sucesso ou insucesso dos empreendimentos turísticos a desenvolver na região. É imperativo

equacionar a necessidade de qualificação e contratação de profissionais especializados nos diversos aspetos que o produto turístico pode abranger (arqueologia, arte, cultura, restauração), sem nunca descurar a capacidade de ostentar hospitalidade e de estabelecer e promover a familiaridade do visitante com o meio local (Bugalho, *et al.*, 1995). O sucesso dos destinos requer que todos os agentes locais estejam dispostos a colaborar no desenvolvimento, que haja cooperação, entendimento e consciência dos benefícios de um modelo turístico e que entendam que a colaboração é fundamental (Quiles & Pérez, 2017).

3. METODOLOGIA

O estudo realizado trata-se de um estudo qualitativo, com recurso a dados primários obtidos através de entrevistas. Uma vez assente toda a revisão de literatura, foi efetuada uma série de entrevistas para analisar de que modo os gestores dos empreendimentos de TER subsistem correntemente, em concordância com as variantes de análises estratégicas expostas na dissertação e tendo em conta os obstáculos levantados.

As entrevistas, realizadas junto dos gestores dos empreendimentos, são definidas como um método de recolha de informações com recurso a conversas orais, neste caso realizadas a nível individual, selecionadas com vista à materialização dos objetivos dessa mesma recolha de dados (Ketele, 1999; cit. por Sousa & Baptista, 2011). São, por isso, um método de investigação qualitativa de cariz exploratório, de acordo com Marshall e Rossman (1999), que procede ao reconhecimento da realidade apresentada após a exposição da revisão de literatura e subsequentes questões de investigação.

Importa destacar que as entrevistas foram realizadas junto de gestores de empreendimentos de Agroturismo e Casas de Campo, uma vez que a modalidade de hotel rural não tem lugar no concelho. Em adição, apesar da observância dos dados do INE, cuja atualização detalhada data a 2017, o portal do Registo Nacional de Turismo aponta atualmente a existência de pelo menos 18 licenças ativas de empreendimentos turísticos no concelho de Mirandela, no âmbito do Turismo no Espaço Rural. Este trabalho apresenta uma amostragem com cinco dessas licenças, uma vez que a Quinta Entre Rios compreende duas casas de campo e uma quinta – este empreendimento sozinho inclui três licenças –, somando a Quinta da Porta e a Quinta dos Avidagos as restantes licenças.

	LICENÇAS	CAPACIDADE	LOCALIZAÇÃO	GESTOR	ANO ABERTURA
QUINTA ENTRE RIOS	3	26	Chelas, Mirandela	Carlos Meireles	2001; 2013
QUINTA DA PORTA	1	14	São Salvador, Mirandela	Luísa Belchior	2014
QUINTA DOS AVIDAGOS	1	14	Avidagos, Mirandela	Susana Campos	-

FONTE: Registo Nacional de Turismo (2019).

TABELA VI: Dados sobre os empreendimentos selecionados.

A seleção da amostra foi filtrada de acordo com a disponibilidade dos gestores em realizar entrevistas deste género, assim como a existência de um volume de negócio que justificasse as mesmas. Em certos casos,

o negócio fraco foi determinante para a disposição do gestor em participar neste projeto; noutros, simplesmente não existia disponibilidade de todo. Alguns dos empreendimentos não se encontram efetivamente funcionais, apesar de figurarem com a sua própria licença; outros nunca chegaram a abrir portas.

O conjunto de questões concretizado, disponível no ANEXO I, foi delineado enquanto orientador da entrevista, não tendo sido utilizado de forma linear com todos os proprietários, apesar de todas as questões terem sido respondidas. Por esse motivo, é necessário sublinhar que se trata de um conjunto de entrevistas semiestruturadas, com tópicos e perguntas pré-definidas, mas com algum espaço de flexibilidade concedido aos entrevistados (Sousa & Baptista, 2011).

	GESTOR	LOCAL	DURAÇÃO	Nº DE VEZES
QUINTA ENTRE RIOS	Carlos Meireles	Chelas, Mirandela	1h15min	1
QUINTA DA PORTA	Luísa Belchior	Mirandela	45min	1
QUINTA DOS AVIDAGOS	Susana Campos	Carvalhal, Mirandela	1h30min	1

TABELA VII: Empreendimentos e respetivo gestor, local e duração da entrevista e nº de vezes de contato com o entrevistado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Casos de estudo

I. Quinta Entre Rios: AGROTURISMO E CASAS DE CAMPO

A Quinta Entre Rios encontra-se na entrada para a freguesia de Chelas, no concelho de Mirandela.

O empreendimento de Agroturismo é composto por uma única casa. A habitação, restaurada, conservou a traça que caracteriza a arquitetura das regiões rurais transmontanas, edificada com recurso a madeira e com paredes e parapeitos de pedra de granito. Dispõe de piscina, campo de ténis, sala de jogos e inúmeras atividades complementares, como atividades no campo, passeios a cavalo e passeios de moto. Por sua vez, os empreendimentos das Casas de Campo são compostos por duas habitações, com capacidade para 6 e 2 hóspedes, respetivamente, constituídas por fachadas de pedra de xisto. Os hóspedes das casas têm acesso às mesmas comodidades que incorporam o espaço do Agroturismo.

Durante a entrevista informal realizada ao proprietário do empreendimento, o Sr. Carlos Meireles, foi-nos possível conhecer o espaço e atentar nos diversos pontos de distinção da Quinta. Inicialmente um espaço dedicado à olivicultura, a propriedade de Agroturismo foi reconstruída em 1997, com participação financeira do programa de desenvolvimento LEADER II. Localizada a pouco mais de 3 km da cidade de Mirandela, a propriedade encontra os seus pontos fortes na sua localização, na sua proximidade da cidade e dos seus supermercados – o que acaba por beneficiar o negócio das casas de campo, não fazendo as famílias depender inteiramente de pontos de restauração –, e na conservação da arquitetura típica rural. Por outro lado, encontra a sua fraqueza na sua acessibilidade eletrónica, no recebimento de sinal de televisão e na manutenção da rede de Internet, comodidades tidas, hoje em dia, como praticamente inerentes à prestação do serviço.

Atualmente, o Sr. Meireles consegue usufruir em pleno do volume de negócio elevado que decorre da sazonalidade característica da economia da região, aproveitando os três meses de Verão para rentabilizar os empreendimentos ao máximo. Atipicamente, os empreendimentos em causa registam reservas com duração que chega a ser superior a dez dias – comportamento raro por parte do hóspede –, consequência direta do empenho em fidelizar clientes. Durante os meses mais frios, o empreendimento é encerrado para manutenção do espaço, uma vez que seria contraproducente manter o mesmo em atividade, com pouca ou nenhuma rentabilidade.

A tremenda dicotomia na sazonalidade é, contudo, responsável pela dificuldade recorrente em manter recursos humanos, uma vez que a atividade laboral irregular não é longa o suficiente para ser considerada um emprego estável. Por este motivo, o Sr. Meireles recorre à esposa para comunicar com os hóspedes estrangeiros, e à filha, para a manutenção das páginas *online* de gestão das reservas dos empreendimentos.

II. Quinta da Porta: AGROTURISMO

A Quinta da Porta, situada num outro extremo do concelho, situa-se a 2 km de Mirandela, na aldeia de São Salvador. Especialmente consciente da realidade empreendedora, a Engenheira Luísa Belchior, atual proprietária do espaço da Quinta da Porta, forneceu uma entrevista íntegra e imensamente esclarecedora no que concerne às fragilidades do Turismo no Espaço Rural nas regiões interiores.

A Quinta da Porta sobrevive com base na relação de amizade que se estabelece entre os gestores e os hóspedes, através da prestação de um serviço personalizado e de aproximação do hóspede ao meio rural. A Quinta produz, inclusive, os seus próprios azeites e vinhos, permitindo sempre ao hóspede uma observação e participação na olivicultura praticada.

A nível de entraves ao desenvolvimento do negócio, entende a gestora existir uma série de dificuldades a nível de acessibilidade: apesar dos mais recentes melhoramentos a nível rodoviário (Túnel do Marão, requalificação da autoestrada A4), a factualidade de, por vezes, ser incontornável a utilização de vias secundárias, para o acesso a localidades mais dispersas e isoladas, acaba por afugentar os hóspedes.

Depois, existe uma outra dificuldade em estender o negócio à totalidade do ano, considerando uma janela temporal de negócio de quatro meses como uma ocorrência “generosa”. Também neste empreendimento subsiste, devido à forte sazonalidade, a dificuldade em manter o espaço aberto durante o ano inteiro, por chegar a uma altura em que se torna contraproducente para o negócio. A mesma sazonalidade limita e torna escassos os recursos humanos, mas apesar de tudo, e com um esforço hercúleo por parte dos proprietários em manter um ambiente de proximidade, hospitalidade e amizade com o hóspede, a estação de Verão revela-se frutífera e suficiente para manter o empreendimento vivo.

Nesta realidade em que os hóspedes surgem associados a uma única estação do ano, a Engenheira entende que a região vive abaixo das suas potencialidades: não acredita que o turismo em Trás-os-Montes tenha de se restringir aos meses mais quentes, uma vez que a região oferece um microclima inigualável que garante oportunidades de oferta turística noutros meses do ano, como a partir de abril e até outubro, a preços

mais suportáveis e apetecíveis – quando se ultrapassar esta sazonalidade vincada, será possível oferecer outro tipo de produtos turísticos.

III. Quinta dos Avidagos: AGROTURISMO

A Quinta dos Avidagos situa-se sensivelmente a 13 km da cidade de Mirandela. Localizada no Carvalhal, uma aldeia que regista atualmente cerca de 7 habitantes, com uma estrada de alcatrão de acesso à mesma estreada há pouco mais de um ano, é sem dúvida o empreendimento turístico mais remoto e isolado. É nesse isolamento que a Dona Susana Campos, atual proprietária e gestora do espaço, encontra um ponto de atratividade: a promoção do alojamento como um retiro.

A Dona Susana, que adquiriu o empreendimento há pouco mais de três meses, começa precisamente por explicar o seu período de gestão ainda precoce e que, apesar de já ter passado a estação mais ocupada do ano, ainda se encontra a fazer pequenos acertos na casa. Os acertos consistem na atenuação do conceito industrial e impessoal que caracterizava fortemente o espaço até então, passando agora a personalizar cada quarto até chegar ao seu máximo conforto e aconchego; e na inclusão de pequeno-almoço para os hóspedes, ainda em moldes incertos devido à particularidade dos menus.

Confrontada com o afastamento do empreendimento, a Dona Susana mantém uma postura de otimismo: o tipo de consumidor para quem ela apela consiste, habitualmente, no consumidor que trabalha exaustivamente e raramente tem um momento para se desligar do mundo exterior. Mais do que a atratividade do sol e da praia, a proprietária acredita que a possibilidade de desligamento das esferas social e de trabalho garante outro tipo de experiência de relaxamento, um outro modelo de férias para quem quer descansar.

Quando questionada acerca da sazonalidade e se pensava em fechar o espaço para manutenção, à espera da próxima época do Verão, a Dona Susana volta a responder sem medos: atípico à restante região, o mês de setembro encontrava-se já preenchido. Em vez de esperar simplesmente pelas reservas de fim-de-semana, a proprietária lança promoções para quem faça reservas para a semana inteira, e é desse modo que consegue garantir grande parte das reservas.

Altamente reativa, viaja frequentemente para fora do país, devido ao seu emprego. É nas feiras em que participa que retém estratégias de *marketing* úteis ao seu turismo: a título de exemplo, concorreu recentemente para a possibilidade de ter uma banca no aeroporto, na cidade do Porto. Não só isso, encontra-se igualmente a desenvolver um projeto de parceria com empresas de transportes, de forma a trazer mais hóspedes estrangeiros ao seu empreendimento, diretamente do aeroporto. Na sua ausência, a sua representatividade no

empreendimento fica garantida por uma funcionária, “senhora de confiança”, que reside nos arredores na aldeia e que pode deslocar-se facilmente ao alojamento.

Remata a sua experiência no Turismo com a sua filosofia de “fato à medida”: tudo funciona em função do hóspede, e cada hóspede é diferente.

4.2. Fatores Críticos de Sucesso e Análise SWOT

Após exposição da metodologia utilizada e do consequente resultado, a filtragem das entrevistas, é por fim possível proceder à análise dos dados recolhidos. As entrevistas realizadas pretendiam a obtenção e compreensão dos focos de gestão dos proprietários, assim como as peculiaridades do negócio e em que moldes funcionam, e se conseguem sobreviver nesses moldes.

“Tem de haver um grande envolvimento dos donos para que a coisa resulte, porque não é um tipo de turismo, como aqueles que há no litoral, em que eu tenho um conjunto de trabalhadores e eu praticamente nem apareço lá. Não, aqui não resulta. Se as pessoas não conhecerem e tiverem simpatia pelos donos da casa e se os donos da casa não derem as boas-vindas, acabando por ser ouvintes dos próprios hóspedes, eles não voltam, porque têm outros sítios, e outras coisas.”

Excerto da entrevista a Luísa Belchior, gestora da Quinta da Porta

Como foi referido na dissertação, na ótica de Hernández-Maestro e González-Benito (2013), os programas de desenvolvimento tendem a funcionar em torno de três vertentes: o produto, o conhecimento e a promoção.

Na realidade concreta do negócio, o desenvolvimento do **produto** passa pela adição de serviços para complemento da oferta existente, de forma a alcançar uma maior qualidade do produto. No turismo rural em particular, a implementação de qualidade tende a considerar grandemente as preferências do cliente.

Seguidamente, o **conhecimento** detido por uma empresa constitui um fator crítico para assegurar a vantagem competitiva do negócio (De Boer, Van Den Bosch & Volberda, 1999; Monfort Mir, 2004). Por esse motivo, empresários mais experienciados devem, à partida, beneficiar de mais sucesso no negócio, apesar de existirem resultados contraditórios no que concerne aos efeitos do conhecimento derivado da experiência: Lussier (2005) sugere que há mais hipóteses de ter sucesso se a empresa for gerida por alguém com experiência naquela indústria em particular.

Em relação ao desenvolvimento das **promoções**, assegurar que a informação chega a potenciais clientes é importante para qualquer negócio, mas particularmente crítico para pequenos negócios em áreas

rurais, devido aos seus escassos recursos e localizações remotas (Dolli & Pinfold, 1997; Roberts & Hall, 2001; Sharpley, 2002; Siemens, 2007).

Atendendo à temática da dissertação, da realização das entrevistas foi-nos possível deduzir e apontar os seguintes fatores críticos de sucesso, inseridos na lógica do desenvolvimento rural anteriormente analisada: a localização e acessibilidade; instalações da unidade de alojamento; a complementaridade à oferta principal; a formação académica e experiência do gestor; o atendimento e a hospitalidade, assim como a integração do turista no meio local; a promoção do empreendimento, especialmente em plataformas *online*; e a gestão cuidada das reservas.

I. Produto

○ Localização e acessibilidade

A localização do empreendimento é, talvez, o fator mais determinante na ocupação dos alojamentos. Como explica Peña *et al.* (2015), uma vez que os turistas valorizam a “ruralidade” como elemento diferenciador nas suas férias, equiparando esse conceito a uma maior qualidade e paisagens preservadas (Lane, 1994), os empreendimentos situados na proximidade de áreas repletas de recursos naturais, culturais e históricos vão ser mais atrativos, o que resulta na sua capacidade de ter uma taxa de ocupação mais elevada do que os empreendimentos mais distantes destes recursos. Ao mesmo tempo, a proximidade com aldeias com características únicas e distintivas também possibilita que os turistas desfrutem daqueles recursos naturais, culturais e históricos que tanto valorizam.

Deste modo, consideram os gestores que os pontos fortes dos seus respetivos empreendimentos passam pela sua localização e respetiva boa manutenção, pela possibilidade de observação da paisagem rural preservada, com diversificação da fauna e flora, e também pelos recursos locais de comércio que favorecem a estadia do hóspede. Apesar de todos os empreendimentos se encontrarem relativamente bem localizados, a Quinta dos Avidagos apresenta-se como sendo o empreendimento mais remoto dos três. É acessível até muito recentemente, com uma porção do caminho alcatroado há cerca de um ano, ainda sem qualquer tipo de pintura.

Apesar da distância, todos os empreendimentos são acessíveis com recurso a um veículo automóvel, existindo incluindo sinalética que referencia os mesmos.

Ao passo que a gestão da Quinta dos Avidagos funciona em torno da sua acessibilidade, procurando atualmente novas formas de trazer potenciais clientes para o espaço diretamente de outros centros urbanos na

região, para a Quinta da Porta, ainda que não seja determinante, a gestora espera que o desenvolvimento das ciclovias de Macedo de Cavaleiros⁸ arraste uma nova afluência de clientes.

- Instalações da unidade de alojamento

A nível de instalações, todos os empreendimentos dispõem de jardins, piscinas e terraços. No que concerne ao interior, todos os espaços comuns contam com televisões e existem salas de jogos. Todos estes recursos se apresentam como elementos para atividades adicionais, contribuindo para a maximização da qualidade do empreendimento.

- Existência de atividades complementares

Numa lógica da modalidade de Agroturismo, todos os empreendimentos contam com atividades compreendidas na esfera da agricultura. Na Quinta da Porta e na Quinta dos Avidagos é possível participar na apanha da azeitona e da amêndoa, respetivamente, assim como no posterior tratamento do produto. Na Quinta Entre Rios, é possível desfrutar de outro tipo de atividades de campo, como passeios a cavalo ou de mota. Fora das propriedades, a Quinta dos Avidagos implementou bicicletas de acesso gratuito e preza pela criação e renovação de trilhos e excursões pedestres.

II. Conhecimento

- Formação académica e experiência do gestor

Nesta amostra de empreendimentos turísticos, apenas um dos gestores apresenta formação académica, ao passo que os restantes gestores dependem e funcionam com base na experiência que foram adquirindo ao longo dos anos nas áreas de gestão e de turismo. Apesar de a gestora da Quinta da Porta apresentar formação académica, enquanto engenheira civil, a sua educação acaba por não recair tanto no âmbito turístico, mas numa utilidade funcional de manutenção, conservação e maximização do potencial da propriedade.

Quando questionado acerca da sua formação académica, o proprietário do espaço da Quinta Entre Rios assume não ter tido oportunidade de estudar, mas que essa eventualidade teria ajudado na comunicação com potenciais clientes, em vez de depender inteiramente da esposa e da filha, que têm outras ocupações. Apesar das circunstâncias, a experiência na área deixa afirmar que o negócio é passível de ser sujeito a uma expansão.

⁸ Macedo de Cavaleiros vai ter duas ciclovias: uma urbana e outra turística, em brigantia.pt

Por sua vez, a proprietária da Quinta dos Avidagos também não revela qualquer necessidade de relacionar o seu trabalho com formação académica, dependendo inteiramente da experiência “em campo” que vai adquirindo pelo globo.

É também possível indicar que nenhum proprietário possui formação na área do turismo ou da gestão *per se*, as áreas em questão, mas que o envolvimento em áreas adjacentes possibilita uma gestão satisfatória dos respetivos espaços, garantindo a sua subsistência.

III. Promoção

○ Atendimento e hospitalidade

Todos os gestores dos empreendimentos estão conscientes da sazonalidade vincada que caracteriza e limita o turismo na região. Apesar de evidente, e em grande parte indiscutível, os gestores batalham os obstáculos sazonais ao atuar, essencialmente, sobre este fator crítico de sucesso: a hospitalidade e a amizade estabelecidas com o hóspede, de forma a garantir a sua fidelização ao alojamento. Ainda que não seja inteiramente responsável pela sobrevivência do negócio, é um fator que garante a expectativa de reservas, todos os anos, num cenário de dificuldade crescente em atrair turistas para as regiões rurais interiores.

○ Promoção do empreendimento

A Internet é uma ferramenta importante, uma vez que os turistas podem facilmente procurar por informação relativamente ao destino e alojamento, fazendo daquela uma fonte de competitividade. Os empreendimentos em estudo dependem em grande medida das plataformas de reservas *online*, especialmente o booking.com, onde é materializada quase a totalidade das reservas. Apesar de todos os empreendimentos terem a sua própria página na Internet, excecionalmente, a Quinta dos Avidagos, com uma nova gerência, manifesta a intenção de encerrar o *website* principal para manutenção e opta agora por trabalhar com outros portais de reservas, como o airbnb.pt⁹.

Para além dessas páginas, os gestores promovem os empreendimentos na rede social Facebook, possibilitando uma abordagem mais pessoal e daí, mais personalizada. A nível *offline*, apenas na Quinta dos Avidagos se encontravam folhetos de teor turístico, por entender a proprietária que poderiam ser úteis para os hóspedes, de forma a dar a conhecer outro tipo de atividades existentes na área.

⁹ Quinta dos Avidagos, em [airbnb.pt](https://www.airbnb.pt).

- Gestão cuidada de reservas

Mais reativos do que proactivos, a maior parte dos gestores opta por trabalhar em função da sazonalidade, apostando e esperando fortemente as reservas de Verão, a única certeza de negócio que têm durante o ano inteiro. Por esse motivo, é difícil apontar a existência de uma fórmula de promoção que atraia hóspedes durante as outras estações do ano: é uma condicionante que nenhum gestor consegue controlar.

Ao passo que a Quinta Entre Rios consegue reservas com durações que conseguem chegar aos dez dias, a Quinta dos Avidagos gere as reservas com recurso a promoções proporcionais à duração das estadias.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Presença <i>online</i> crescente ○ Proximidade e facilidade na comunicação ○ Personalização de serviços ○ Realização do conceito de “idílico rural”, dado o isolamento significativo dos empreendimentos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Acessibilidade física limitada ○ Acessibilidade da rede móvel limitada ○ Poucos recursos e escassos equipamentos
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Potencial do microclima transmontano ○ Utilização de produtos regionais nas refeições ○ Fidelização de mais e novos clientes ○ Gestão de reservas em função da estação e da duração da reserva 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sazonalidade vincada: fluxo do negócio e empregabilidade em função das estações ○ Existência de unidades alternativas: hotelaria clássica e parque de campismo (Mirandela) ○ Dependência do município para a manutenção de infraestruturas, equipamentos e recursos turísticos

TABELA VIII: Análise SWOT aplicada aos casos de estudo.

5. CONCLUSÕES

Através da metodologia aplicada para o estudo dos casos selecionados em concreto, foi possível investigar a influência de uma multiplicidade de fatores críticos de sucesso à luz de três dimensões principais, focadas no produto, no conhecimento e na promoção. Efetivamente, foi-nos possível concluir que os gestores devem agir sobre a vertente do produto, com o objetivo de oferecer sempre instalações de qualidade, atendendo aos padrões ambicionados pelo cliente. A nível da dimensão do conhecimento, apesar de não se materializar na importância da formação académica, a existência de um certo *know-how* com os clientes revela-se verdadeiramente determinante para a gestão do empreendimento, na medida em que os proprietários entendem a inevitabilidade de trabalhar em função do cliente, baseando todas as experiências daquele na prestação de serviços personalizados, que consagrem a amizade e a proximidade entre o proprietário o hóspede. Na vertente da promoção, foi possível verificar que, apesar de ligeiramente passiva, existe presença *online*, onde se desencadeia efetivamente uma grande parte das reservas para ocupação dos empreendimentos. Com recurso a portais de reservas, em adição aos próprios *websites* dos empreendimentos, os gestores são capazes de expor os alojamentos, baseando-se nos comentários para impulsionar o melhoramento da qualidade da experiência dos hóspedes.

Atendendo a estas dimensões, o desempenho do negócio materializa-se numa ocupação que encontra a sua plenitude nos três meses de Verão, conferindo aos empreendimentos uma janela temporal de negócio que dura três meses por ano, excecionalmente quatro. O preço dos quartos não varia muito entre os concorrentes, sendo que apenas a Quinta dos Avidagos regista um valor diferente, uma vez que a reserva funciona em regime de grupos, reservando-se a totalidade da casa. Apesar de constrito, o negócio regista vendas suficientes para sobreviver, não possibilitando qualquer tipo de expansão, e os espaços fecham as reservas após a janela temporal de negócio, por volta de outubro, para garantir que não se torna contraproducente funcionar com gastos de manutenção para casas vazias. É possível denotar que a pequena escala deste negócio se faz depender das iniciativas de promoção levadas a cabo pelo município, existindo pouca margem para se afirmar como um negócio independente e estável, muito menos que permita empregar recém-formados na área do turismo. A potencialidade dos empreendimentos está longe de ser aproveitada ao máximo, devido à desertificação demográfica que se regista nos meses mais frios.

O turismo deve existir como um instrumento de dinamização das regiões interiores, e urge à coordenação entre os municípios das várias localidades e os respetivos agentes turísticos. A partir dessa

unificação, deve ser capaz de se aproximar das fontes centrais de poder estadual e exercer influência capaz de atrair, especialmente, investimento.

Como refere Silva (2006), o turismo no espaço rural é – e continua a ser – uma estratégia muito inócua no que concerne à dinamização das áreas rurais interiores. Em todos os empreendimentos foi possível verificar que não existe um reforço adicional de postos de trabalho, em pouco ou nada mexendo com as economias locais, quase sempre circunscritas a uma oscilação sazonal, em vez de constante. Apesar de todas as dificuldades apontadas e discutidas com os gestores, a proprietária da Quinta dos Avidagos destacou-se pelos moldes de voracidade e flexibilidade em que gere o seu negócio. De facto, foi possível verificar uma postura positivamente reativa e, na mesma medida, proactiva, envolvendo todos os obstáculos do setor na sua mentalidade de fazer mais pelo seu espaço.

O turismo no espaço rural terá de existir como uma ferramenta de desenvolvimento nas áreas rurais, não se devendo cair no erro de existir unicamente em função de um único setor de atividade: verdadeiramente, o turismo não existe para a fixação de massas demográficas a título permanente. De facto, desde a criação e implementação de todos os programas de desenvolvimento económico com base no turismo rural que a administração pública tem vindo a falhar na fixação da população nas regiões interiores, considerado um dos objetivos principais dos referidos programas. A massificação e standardização de estruturas históricas como agora renovados espaços de turismo e lazer não chegam para combater todas as preocupações sociais e económicas que o Estado tem vindo a salientar desde há largas décadas, e em muito limita o potencial do desenvolvimento das localidades com recurso ao turismo rural.

Todos os empreendimentos de turismo no espaço rural existem em moldes de prosperidade, com absoluta atenção ao cliente, envoltos em recursos naturais e cheios de força para promover os produtos locais, com grande potencial para fomentar a economia local. Contudo, falta-lhes o público, os turistas; falta-lhes uma abordagem nova ao tipo de turismo que se quer desenvolver em cada localidade em concreto. Afigura-se essencial que os gestores trabalhem com os municípios e que estes trabalhem com a administração pública num esforço de pensarem um turismo não massificado, antes personalizado, adequado a cada localidade, capaz de se fazer depender da sua unicidade enquanto vantagem competitiva. Apesar de a conjuntura demográfica se refletir imediatamente em fenómenos de desertificação populacional, importa ao menos começar pela manutenção e melhoramento das condições deficitárias existentes, que consiga garantir os poucos habitantes que lhe sobram, antes de pensar sequer em começar a trazer novas demografias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbieri, C. (2013). Assessing the sustainability of agritourism in the US: A comparison between agritourism and other farm entrepreneurial ventures. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(2), p. 252–270.
- Barbieri, C., & Mshenga, P. M. (2008). The role of the firm and owner characteristics on the performance of agritourism farms. *Sociologia Ruralis*, 48(2), p. 166–183.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120.
- Brigs, S., (1999), *Marketing para o Turismo no século XXI*. Lisboa, Portugal: CETOP.
- Bollman, R.D. & Bryden, J.M. (1997). *Rural Employment: An International Perspective*. CAB International, Wallingford.
- Bramwell, B. (1994). Rural Tourism and Sustainable Rural Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 2, p. 1-6.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2000). Collaboration and partnerships in tourism planning. Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability. Clevedon: Channel View Publications, p. 1-19.
- Bugalho, J., Carvalho, C., Alves, R., Coelho, G., Mantas, A., Cordovil, J., & Simões, H., (1995). *Estudo sobre o desenvolvimento do turismo no Nordeste Transmontano*. Comissão Regional de Turismo do Nordeste Transmontano.
- Burns, P. M., & Holden, A. (1995), *Tourism: A new perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Câmara Municipal de Mirandela, *Turismo em Espaço Rural*. Acedido a 5 de agosto, disponível em <http://www.visitmirandela.com/pages/1078>
- Carvalho, L., & Costa, M. (2014). *Planeamento estratégico: um caso aplicado ao turismo rural*. Recuperado de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6739/1/7_Paper%20-%20Projeto_G2_Carvalho_Costa.pdf

Chon, K., & Olsen, M. D., (1989). *Applying the strategic management process in the management of tourism organizations*. *Tourism Management*, vol. 11, 3, p. 206-213. DOI: [10.1016/0261-5177\(90\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0261-5177(90)90043-9)

Daniel, D. R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, vol. 39, 5, p. 111-121.

De Boer, M., F. A. J. Van den Bosch & H. W. Volberda. (1999). Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Complex. *Journal of Management Studies*, 36, p. 379-395.

Dogan, N., (2015). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, p. 1288-1294.

Dolli, N., and J. F. Pinfold. (1997). Managing Rural Tourism Businesses: Financing, Development and Marketing Issues em S. Page and D. Getz, *The Business of Rural Tourism: International Perspectives*. London: International Thomson Business Press, p. 38-56.

Esteves, E., (2002), *Oferta e procura do setor turístico no distrito de Bragança* (dissertação de mestrado). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga. Recuperado de https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7792/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado_Universidade%20do%20Minho.pdf

Ezeuduji, I. O., & Rid, W. (2011). Rural tourism offer and local community participation in The Gambia. *TOURISMOS: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 6(2), p. 187–211. Recuperado de <http://www.chios.aegean.gr/tourism/journal.htm>

Ezeuduji, I. O. (2015). Strategic event-based rural tourism development for sub-Saharan Africa. *Current Issues in Tourism*, 18:3, p. 212-228. DOI: [10.1080/13683500.2013.787049](https://doi.org/10.1080/13683500.2013.787049)

Fleischer, A., & Pizam, A. (1997). Rural tourism in Israel. *Tourism Management*, 18(6), p. 367–372.

Fontes, A. (1999), O Sector do Turismo em Alto Trás-os-Montes e Douro: Diagnóstico Prospectivo, em *Trás-os-Montes e Alto Douro: Diagnóstico Prospectivo e Estratégias de Desenvolvimento*, estudo elaborado para a Associação de Municípios de Trás-os-Montes e Alto Douro.

- Fotiadis, A. (2009). *The role of tourism in rural development through a comparative analysis of a Greek and a Hungarian rural tourism area* (PhD Thesis). University of PPécs, Faculty of Business and Economics. Recuperado de http://ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2014/07Anestis_Fotiadis_disszertacio.pdf
- Godinho, C. (2004), O turismo em espaço rural (TER) em Portugal – Problemas e desafios para o futuro. *Território, empresas e organizações*, vol. 1, nº1, p. 91-93.
- Gunn, C. A. (2002). *Tourism Planning*. London, UK: Routledge.
- Hall, C. M. (2008). *Tourism Planning*. Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Hall, D., Roberts, L., & Mitchell, M. (2003). *New Directions in rural tourism*. London, UK: Ashgate Publishing.
- Hernández-Maestro, R. M., P. Muñoz-Gallego, & L. Santos-Requejo. (2007). The Moderating Role of Familiarity in Rural Tourism in Spain. *Tourism Management*, 28, p. 951-964. DOI: [10.1016/j.tourman.2006.08.009](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.009)
- Hernández-Maestro, R. M., & González-Benito, O. (2013). Rural Lodging Establishments as Drivers of Rural Development. *Journal of Travel Research*, 53(1), p. 83-95. DOI: [10.1177/0047287513481273](https://doi.org/10.1177/0047287513481273)
- Hung, W., Ding, H., & Lin, S., (2016). Determinants of performance for agritourism farms: an alternative approach. *Current Issues in Tourism*, 19:13, p. 1281-1287. DOI: [10.1080/13683500.2015.1037254](https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1037254)
- Instituto Nacional de Estatística (2018a). *Anuário Estatístico da Região Norte 2017*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (2018b). *Estatísticas do Turismo 2017*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (2019). *Estatísticas do Turismo 2018*. Lisboa: INE.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Ko, T. (2005): Development of a tourism sustainability assessment procedure: a conceptual approach». *Tourism Management*, vol. 26 (3), p. 431-445.
- Kotler, P., Haider, D.H. & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press, New York.
- Lane, B. (1994). Sustainable rural tourism strategies: A tool for development and conservation. *Journal of Sustainable Tourism*, 2 (1&2), p. 102-111.
- Larrubia Vargas, R. & Navarro Rodriguez, S. (2011). El desarrollo rural a través de las aportaciones científicas-académicas en revistas españolas. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, nº 31, p. 61-81.
- Leslie, D., & Wilson, J. (2006). The backpacker and Scotland: A market analysis. *TOURISMOS: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 1(2), p. 11–28. Recuperado de <http://www.chios.aegean.gr/tourism/journal.htm>
- Long, P. & Lane. B. (2000), Rural Tourism Development, em W.C. Gartner & D.W. Lime, *Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism*, p. 299-308. CAB International, Wallingford.
- Lun, L. M., Pechlaner, H., & Volgger, M., (2016). Rural Tourism Development in Mountain Regions: Identifying Success Factors, Challenges and Potentials. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(4), p. 389-411. DOI: [10.1080/1528008X.2015.1096754](https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.1096754)
- Luís, E., (2002). Turismo no Espaço Rural em Portugal. *GeoINova*, 5, p. 140-152. Recuperado de <http://geoinova.fcsh.unl.pt/revistas/files/n5-5.pdf>
- Lussier, R. N. (2005). A Success versus Failure Prediction Model for the Real Estate Industry. *American Journal of Business*, 20(1), p. 47-53.
- Lynch, R. (2003). *Corporate strategy* (3rd ed.). Harlow: Prentice-Hall.

Magalhães, R., Ferreira, A., Nunes, B., Carvalho, F., Fernandes, J. P. M., (2002). Tendência não é destino. *III Congresso de Trás-os-Montes e Alto Douro – 26, 27 e 28 de setembro de 2002*, p. 1-23.

Marshall, C., & Rossman, G., (1999). *Designing Qualitative Research* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

McGehee, N. G., & Kim, K. (2004). Motivation for agritourism entrepreneurship. *Journal of Travel Research*, 43, p. 161-170.

McKercher, B., & Robbins, B. (1998). Business development issues affecting nature-based tourism operators in Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 6(2), 173–188. DOI: [1080/09669589808667309](https://doi.org/10.1080/09669589808667309)

Molina-Azorin, J. F., Pereira-Moliner, J., & Claver-Cortés, J. (2010). The importance of the firm and destination effects to explain firm performance. *Tourism Management*, 31(1), p. 22-28.

Monfort Mir, V. M. (2004). El Valor de los Intangibles en la Empresa Turística Española. *Papeles de Economía Española*, 102, p. 176-192.

Moutinho, L. (2000), *Strategic Management in Tourism*. Oxfordshire, UK: CABI Publishing.

Nilsson, A. P. (2002). Staying on farms: An ideological background. *Annals of Tourism Research*, 29(1), p. 7-24.

Okech, R., Haghiri, M., & George, B. P. (2012). Rural Tourism as a Sustainable Development Alternative: An Analysis with special Reference to Luanda, Kenya. *Cultur*, 6(03), p. 36-54.

Page, S.J. & Getz, D. (1997), The Business of Rural Tourism: International Perspectives, em S.J. Page & D. Getz, *The Business of Rural Tourism: International Perspectives*. International Thomson Business Press, London, p. 3-37.

Peña, A., Jamilena, D., Molina, M., & Olmo, J., (2015). Rural lodging establishments: effects of locations and internal resources and characteristics on room rates. *Tourism Geographies*, 17:1, p. 91-111. DOI: [10.1080/14616688.2014.949294](https://doi.org/10.1080/14616688.2014.949294)

Pomering, A., & White, L. (2011). The portrayal of indigenous identity in Australian tourism brand advertising: Engendering an image of extraordinary reality or staged authenticity? *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(3), p. 165–174. Recuperado de <http://www.palgrave-journals.com/pb/index.html>

Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios da Economia e da Inovação e da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, (2008). Portaria n.º 937/2008 de 20 de agosto. *Diário da República*, 1ª série – N.º 160/2008.

Quiles, M., & Pérez, M. (2017), La estructura social como factor clave para el desarrollo de destinos turísticos rurales. Caso de estudio: El Valle de Ricote (Murcia). *Cuadernos de Turismo*, nº 39, p. 215-238. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.39.290511>

Roberts, L. & D. Hall. (2001). *Rural Tourism and Recreation: Principles to Practice*. Wallingford: CABI.

Sánchez Rivero, M. & Pulido Fernández, J.I. (2008). *Medida de la sostenibilidad turística. Propuesta de un índice sintético*. Madrid, Editorial Universitaria Ramón Areces.

Sharpley, R. (2002). Rural Tourism and the Challenge of Tourism Diversification: The Case of Cyprus. *Tourism Management*, 23, p. 233-244.

Sharpley, R., & Sharpley, J. (1997). *Rural tourism: An introduction*. London, UK: International Thomson Business Press.

Siemens, L. (2007). Challenges Faced by Rural/Remote Tourism Businesses on Vancouver Island: An Exploratory Study. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1, p. 308-320.

Silva, L (2013). Impactos do turismo em meio rural. Reflexões a partir de Portugal, em Silva, V. e Carmo, R. (2013), *Mundo Rural: Mito ou Realidade?* São Paulo, Annablume, p. 295-313.

Silva, L. (2006). Os impactos do turismo em espaço rural. *Antropologia Portuguesa*, 22/23, p. 295-317. Recuperado de https://www.uc.pt/en/cia/publica/AP_artigos/AP22.23.13_Silva.pdf

Slocum, S. L., & Kline, C., (2017). *Linking Urban and Rural Tourism: Strategies in Sustainability*. Oxfordshire, UK: CABI Publishing.

Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa, Portugal: PACTOR.

Stylidis, D., Sit, J. & Biran, A. (2016): An exploratory study of residents' perception of place image. the case of Kavala. *Journal of Travel Research*, vol. 55 (5), p. 659-674.

ANEXOS

Guião para entrevista

Q1: Como caracterizaria o seu empreendimento? Está satisfeito/a com o crescimento do negócio? Quais considera serem agora os seus pontos fortes e de distinção?

Q2: O que acredita ser mais relevante na sua filosofia de gestão deste negócio?

Q3: Numa perspetiva estritamente pessoal, qual entende ser a relevância de ter (ou não) uma educação académica na forma como este empreendimento, em específico, é gerido?

Q4: Quais são os principais objetivos futuros a concretizar, e como pretende concretizá-los?

Q5: Acredita ser possível, na atual conjuntura, apostar na expansão do negócio do Turismo em Espaço Rural?
Se sim, por que motivos?